

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUDIBERTO PISETTA JUNIOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE
FLORICULTURA E JARDINAGEM

CURITIBA

2020

RUDIBERTO PISETTA JUNIOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE
FLORICULTURA E JARDINAGEM

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Queila Regina Souza Matitz

CURITIBA

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

RUDIBERTO PISETTA JUNIOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE FLORICULTURA E JARDINAGEM

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Queila Regina Souza Matitz
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 16 de Março de 2021.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso de planejamento estratégico em uma pequena empresa do ramo de floricultura. A metodologia utilizada foi iniciada de uma revisão bibliográfica dos principais conceitos do BSC, da criação do mapa e objetivos estratégicos, com base em uma análise ambiental, findando no estabelecimento dos indicadores de monitoramento. Alcançou-se o entendimento de que é possível estabelecer um direcionamento estratégico em uma pequena empresa, desde que o líder do negócio reconheça a importância de comprometer-se com a declaração de onde o negócio deve chegar e de qual é a razão de existir da empresa, consciente do ambiente de negócio em que se encontra. Com essa compreensão, o processo de planejamento estabelecido com BSC tornou-se prático e lógico, garantindo que as ações setoriais estejam encadeadas de maneira coerente com os objetivos de longo prazo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Pequenas empresas. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This study case shows the development of strategic planning in a small company in the floriculture industry. The methodology used was initiated from a bibliographic review of the main concepts of the BSC, the creation of the map and strategic objectives, based on an environmental analysis, ending with the establishment of monitoring indicators. An understanding was reached that it is possible to establish a strategic direction in a small company, based on the understanding of the business leader on the importance of establishing where the business should arrive and what is the reason for it to exist, aware of the business environment in which the company is. With this understanding, the planning process established with BSC has become practical, ensuring that sectorial actions are logically linked according to long-term objectives.

Keywords: Balanced Scorecard. Small Business. Strategic Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 METODOLOGIA	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 O BALANCED SCORECARD (BSC)	9
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS E O IMPACTO NO PLANEJAMENTO	11
3 MATERIAL E MÉTODOS	13
3.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	13
3.2 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	17
3.3 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	19
3.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INDICADORES	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

O caso de estudo foi desenvolvido na empresa Serenar Floricultura, constituída como microempresa (ME), localizada na cidade de São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba (RMC). A empresa tem como atividade econômica principal o comércio varejista de plantas e flores naturais. As atividades secundárias são os serviços de paisagismo, decoração e também alimentação. Esse último diz respeito à produção de cestas de café da manhã.

A proprietária deseja melhorar os processos internos, ampliar a gama de produtos e serviços oferecidos e definir estratégias para crescer com segurança. Embora possua experiência no ramo, fontes de financiamento disponíveis e até mesmo capacitação em gestão, pois é graduada em Administração, não há, segundo ela, condições operacionais para conciliar a gestão do dia-a-dia de uma pequena empresa e o planejamento de longo prazo.

Decorre dessa dificuldade a situação-problema: é possível o desenvolvimento de um planejamento estratégico em um pequeno varejista do ramo de floricultura?

1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo elaborado pelo Sebrae e FGV “Participação das MPEs na economia nacional e regional” mostrou que as micro e pequenas empresas respondem por 30% do PIB brasileiro, revelando a importância dessas organizações para a geração de impostos e empregos no país (ASN, 2020). Contudo, entre 2008 e 2012, em média, quase metade das micro e pequenas empresas (excluindo MEI) morreram em até 2 anos após o início das atividades (DATASEBRAE, 2016). As principais causas de mortalidade das empresas seriam a pouca experiência do empresário no ramo de atuação, ausência de planejamento, restrições de crédito, falta de investimento em capacitação da mão-de-obra, falta de acompanhamento da situação financeira e falta de capacitação em gestão empresarial (DATASEBRAE, 2016).

Nesse sentido, este trabalho amplia o conhecimento prático sobre a aplicação de ferramentas de administração estratégica em pequenas empresas, considerando as particularidades e limitações desse tipo de organização. A principal contribuição deste empreendimento foi aumentar a compreensão sobre a realidade

das pequenas empresas em relação às atividades de planejamento e gestão, que, quando negligenciadas, contribuem para a falência dessas organizações que são absolutamente relevantes para o desenvolvimento do país.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano estratégico, utilizando a ferramenta BSC, em uma pequena empresa do ramo de floricultura.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar a literatura sobre *Balanced Scorecard* (BSC);
- Realizar o diagnóstico da situação atual da empresa em estudo, utilizando a ferramenta SWOT;
- Propor um mapa estratégico contendo diretrizes estratégicas globais e específicas para o negócio;
- Propor indicadores para o acompanhamento da execução da estratégia;

1.3 METODOLOGIA

Os delineamentos do estudo foram baseados na revisão bibliográfica e no estudo de caso. A primeira etapa apresenta uma revisão bibliográfica a respeito da importância do planejamento para pequenas empresas e sobre as ferramentas e processos de administração estratégica em micro e pequenas empresas.

A segunda etapa trouxe o estudo de caso de implantação de um processo de planejamento estratégico numa pequena empresa do ramo de varejo de flores e serviços de jardinagem.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O BALANCED SCORECARD (BSC)

Segundo Yoshikuni (2017) citando Kaplan (2010), o BSC é um sistema integrado que relaciona aspectos financeiros e não financeiros, com o principal intuito de auxiliar a empresa na organização de suas ações, tendo em vista sua estratégia e atingindo uma boa *performance* em termos de seus indicadores. Ainda conforme Yoshikuni (2017), o BSC trabalha considerando quatro áreas básicas, que devem ser foco da organização. São elas: aspectos financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Ainda sobre a estrutura do BSC, Frezatti (2014) citando Kaplan & Norton (1996), demonstra que a ferramenta possibilita a explicação das estratégias e da visão da organização por meio de objetivos e métricas. O autor ressalta ainda a importância da inovação neste processo, visto que o *Balanced Scorecard* não deve ser visto apenas como uma estrutura de controle interno.

Barros (2016) citando Kaplan e Norton (1997) apontou quatro características principais do Balanced Scorecard, são elas: uma estrutura que aborda elementos financeiros e não financeiros; que conta com as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para criar uma base para todo o projeto; que criará uma conexão entre as ações e suas determinadas perspectivas, gerando um sistema de causa e efeito; e, por fim, criará um ambiente propício para comunicação e implementação da estratégia.

Barros (2016) aponta que o BSC tem perspectiva de cima para baixo, iniciado pela alta administração da empresa. Assim, são definidas as estratégias organizacionais no topo, e estas serão comunicadas para seus funcionários com base no organograma da empresa. Os gerentes de nível tático e demais empregados são considerados peças-chaves neste sistema, pois precisam de total alinhamento com os objetivos definidos, recebendo os devidos treinamentos e retornando com *feedbacks* importantes sobre e durante o processo de implementação das estratégias.

Conforme Santos (2015), o BSC foi desenvolvido como um sistema de medição de desempenho, que entrega respostas rápidas e acessíveis sobre a situação da empresa. Santos (2015) citando Quezada et. al. (2013) mostra que um

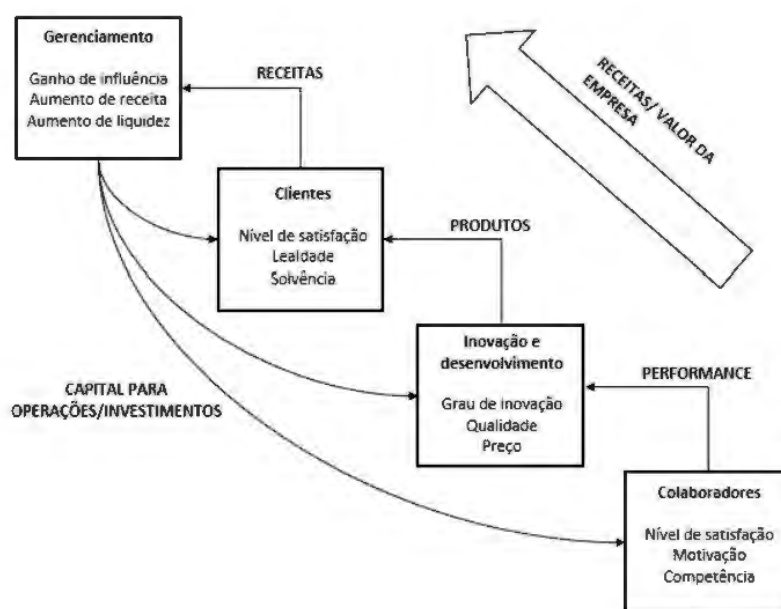
dos subprodutos do *Balanced Scorecard* é o mapa estratégico, que mostra as relações de causa e efeito das ações e objetivos.

Uma situação hipotética, um exemplo simples seria: quando ocorre o aumento nas vendas de uma empresa, fica clara a interdependência entre as perspectivas abordadas. Para aumentar as vendas, preciso de mais treinamento para meus funcionários, levando a um aumento no nível de aprendizagem e melhoria nos processos internos. Para treinar meus colaboradores, preciso investir recursos que podem ou não ser recuperados no longo prazo, considerando a perspectiva financeira. Por fim, o objetivo principal: o que vou entregar de diferente ao cliente para que eu consiga aumentar as minhas vendas e, assim, aumentar minha receita? Todas elas estão interligadas e, por isso, a importância da criação das relações de causa e efeito, com o intuito de deixar as variáveis claras para um melhor entendimento de todos na organização.

Estas relações de causa e efeito são retratadas através de um mapa estratégico, que contribui para o entendimento sobre a interdependência entre as ações e suas determinadas perspectivas no campo do *Balanced Scorecard*.

Sobre isso, Zizlavsky (2014) deixa claro o ponto de mudança que pode ser gerado com a utilização do BSC no que se refere às quatro perspectivas. O autor, em seu trabalho, apresenta um esquema, conforme a figura 1.

FIGURA 1 – DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA BASEADO NO BSC



FONTE: Baseado em Petra (2006) citado por Zizlavsky (2014)

Zizlavsky (2014) cita os benefícios da implantação do *Balanced Scorecard* na empresa, que segundo ele são: a adaptação de um sistema de controle sobre os objetivos para alinhamento com a estratégia criada; um canal eficiente para comunicação entre as partes envolvidas no processo e o foco por parte da administração e dos funcionários no cumprimento dos objetivos, para, assim, concluir o que foi planejado na definição da estratégia.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS E O IMPACTO NO PLANEJAMENTO

O planejamento é, segundo MASCARENHAS et al. (2010), um processo tão relevante para a perenidade das pequenas empresas quanto às questões econômicas e de acesso ao crédito, por exemplo. Por essa razão, entender quais fatores e características dessas organizações dificultam a adoção de planejamento é um passo importante para o estabelecimento de mecanismos e instrumentos capazes de contorná-los.

As pequenas e médias empresas (PMEs) possuem limitações de recursos financeiros e humanos, além de outras características singulares quando comparadas com as grandes empresas. Nesse tipo de organização, a gestão é intuitiva e pouco formal. O gestor busca adaptar o negócio ao ambiente de forma muito reativa e o negócio tende a refletir os valores do seu proprietário, pois todas as decisões são tomadas por ele. Naturalmente, o proprietário de um pequeno negócio tem pouco tempo para análises estratégicas, posto que está envolvido em todas as questões do negócio, sendo assim toma decisões com olhar de curto prazo.

Tiffany e Peterson (1998 apud TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001) dizem que é justamente a limitação de recursos, sejam eles humanos, financeiros e até mesmo de tempo, que tornam o planejamento estratégico muito importante para as PMEs. Segundo os autores, as pequenas empresas que possuem planos estratégicos obtêm receitas até 50% maiores quando comparadas com empresas que não realizam planejamento.

Segundo Terence e Escrivão Filho (2007), existem algumas particularidades encontradas nas pequenas empresas que influenciam a adoção do processo

estratégico. Os autores categorizam essas características como: contextuais, comportamentais e estruturais.

As características contextuais são aquelas não controladas pelos dirigentes da empresa. Entre as principais carências contextuais estão: a falta de informação sobre mercados e produtos, dificuldade de acesso a treinamento gerencial e a fontes de financiamento para novos projetos. QUEZADA ET AL. (apud TERENCE, 2002) afirma que pequenas empresas têm dificuldade de adotar um planejamento estratégico por que não tem informações.

Entre as particularidades comportamentais estão os valores do proprietário, assim como ambições, ideologias, visão etc. Tiffany e Peterson (1998 apud TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001) alegam que, além dos valores, o conservadorismo e individualismo, a centralização do poder e a falta de habilidade na gestão do tempo também se referem às particularidades comportamentais. Como a gestão dessas empresas é centralizada na figura do empreendedor, as tarefas do dia-a-dia consomem o seu tempo e energia em detrimento do planejamento de longo prazo.

Já as particularidades estruturais que perturbam e dificultam a adoção do planejamento em pequenas empresas são aquelas relacionadas ao aspecto interno da organização. As principais características estruturais da pequena empresa estão a informalidade dos processos e comunicação, a administração não-profissional e a falta de informações internas.

Considerando essas limitações e características, o processo de planejamento nas pequenas empresas pode e deve ser realizado de forma barata, simples e com a participação de funcionários. O objetivo é formalizar os planos, iluminá-los, pois são úteis ao explicitar os objetivos, contribuindo para a coordenação, integração e direcionamento das ações da empresa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa baseou-se na observação dos processos operacionais do negócio, em entrevistas com os funcionários e com a proprietária. Além disso, foram utilizadas informações dos sistemas empresariais, *website* e páginas de redes sociais da empresa. O corte temporal utilizado foi o longitudinal, no qual as informações foram coletadas ao longo do desenvolvimento do planejamento estratégico da organização. A análise de dados dedutiva partiu de conceitos já consolidados, como o BSC, mas que ainda podem ser aperfeiçoados e aplicados em contextos diferentes do proposto inicialmente pelos autores.

3.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Para estabelecer um diagnóstico da situação da empresa foi utilizada a ferramenta SWOT e uma entrevista com a proprietária do negócio e com seus funcionários. Trata-se de um instrumento que, segundo Ferreira (2019), permite analisar a situação de uma empresa. Citando Pai et. al. (2013), Ferreira (2019) diz que a SWOT é considerada importante durante o processo de planejamento organizacional, pois consegue analisar aspectos internos e externos, como demanda por produtos e informações sobre a concorrência, por exemplo.

O termo SWOT deriva de quatro termos (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que, em português, significam Forças e Fraquezas internas da empresa e Oportunidades e Ameaças do mercado. Sobre seus fatores internos, Forças são aquelas que podem se desenvolver para criar uma vantagem competitiva para a empresa e Fraquezas são os pontos que ela precisa melhorar, para não perder a sua vantagem. Já os aspectos de mercado, as Oportunidades e Ameaças representam variáveis que todos os participantes do mercado estão submetidos, como mudanças no valor da matéria prima ou mudança nas leis tributárias, por exemplo, conforme Ferreira (2019) citando Dantas & Melo (2008).

Ainda segundo Damasceno (2018) citando Sparemberger e Zamberlan (2008), o uso desta ferramenta possibilita maior controle sobre pontos fortes e fracos, pois permite à empresa obter informações para potencializar suas forças e trabalhar para reduzir os impactos de suas fraquezas. Logo, a matriz SWOT

aumenta o conhecimento sobre fatores internos e externos, sejam eles de poder da empresa ou algo em que ela não possui controle.

A entrevista realizada com a proprietária em relação às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças gerou a matriz SWOT da empresa QUADRO 1, que servirá como entrada para o processo de planejamento estratégico do negócio.

QUADRO 1 – MATRIZ SWOT DA EMPRESA

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Tanto na loja física quanto na internet (Whatsapp, Facebook e Instagram), o atendimento é uma das qualidades mais lembradas positivamente pelos clientes em comentários nas redes sociais.	O número de funcionários não é suficiente para atender a demanda em datas comemorativas, principalmente dia das mães e namorados.	Ampliar o atendimento via internet, com a implantação de um e-commerce.	Muitos supermercados estão ofertando flores e plantas a preços muito baixos.
Todos os funcionários possuem mais de 3 anos de experiência no ramo de floricultura.	O serviço de entrega de presentes é terceirizado, o que dificulta o controle sobre a qualidade desse serviço	Muitos clientes gostam de customizar seus arranjos, buquês e presentes.	Atual situação de pandemia (queda no consumo das famílias)
Possui estacionamento próprio.	O número de funcionários não é suficiente para atender a demanda em datas comemorativas, principalmente dia das mães e namorados.	O setor de floricultura, surpreendentemente, tem crescido até mesmo em situações econômicas difíceis. As pessoas estão cada vez mais consumindo flores e plantas.	Produtores locais que eram apenas fornecedores de floriculturas, agora, com a utilização de redes sociais e plataformas de vendas online, estão concorrendo com elas.
Ótima localização da loja física (centro da cidade), com fluxo intenso de veículos em horários de pico, próximo de bares, posto de gasolina, bancos, restaurantes, etc.	O fluxo de pedestres é baixo, quando comparado com o fluxo de veículos.	Aumento das vendas online via Whatsapp e redes sociais durante a pandemia.	
Compra de produtos para revendas é enxuto, com compras semanais. A empresa oferece ao cliente a possibilidade de realizar encomendas de produtos específicos e com isso diminui o descarte de produtos.	O controle de entrada e saída de produtos do estoque é inexistente.		
A empresa oferece produtos e serviços customizados, de	A empresa não possui um processo de vendas completo via internet. O		

acordo com a necessidade do consumidor.	atendimento, a escolha do produto e o pagamento passam pelo atendimento da proprietária, que é quem faz a gestão das redes sociais.		
A empresa possui parceria com a Giuliana Flores, que é a maior empresa de vendas de presentes florais do Brasil.	O fluxo de pedestres é baixo, quando comparado com o fluxo de veículos.		
Proximidade da Capital Curitiba	O controle de entrada e saída de produtos do estoque é inexistente.		
	A empresa não possui um processo de vendas completo via internet. O atendimento, a escolha do produto e o pagamento passam pelo atendimento da proprietária, que é quem faz a gestão das redes sociais.		

FONTE: O autor (2020).

Kotler (2003) aborda que, uma empresa ao traçar sua estratégia ou estabelecer um plano deve verificar o seu próprio ambiente externo e reconhecer seu ambiente interno. Esta avaliação, segundo Kotler, é descrita como análise SWOT. Com a utilização das informações obtidas na entrevista e descritas na matriz SWOT, foi possível realizar uma avaliação da empresa.

A análise das forças e fraquezas indica que a empresa possui dificuldades nos seus processos internos. A quantidade limitada de funcionários para atendimento em períodos de alta demanda, como em datas comemorativas, pode ser minimizada com a implantação de um sistema de vendas online do tipo e-commerce. Com ele, não haverá a participação de um vendedor humano no processo de venda, aumentando o tempo disponível desse funcionário para outras atividades, como produção e atendimento na loja física.

Contudo, um dos desafios da empresa para a adoção da plataforma online é o controle de estoque. É preciso garantir que tanto a loja física quanto a virtual acessem a mesma base de dados. Quando um produto for vendido, por exemplo, os dois ambientes precisam reconhecer o novo ponto do estoque daquele item, de modo a garantir que o cliente não compre produtos indisponíveis no estoque da empresa.

Em relação ao controle de qualidade de entrega, que é fundamental para o negócio de floricultura, internalizar esse serviço pode ser uma opção. Estabelecer critérios para o controle de qualidade de funcionários terceirizados é, segundo a empresária, muito difícil, por conta da alta rotatividade dos entregadores das empresas de moto-entrega.

Em relação à análise das oportunidades, as principais oportunidades são a alta personalização de arranjos e relacionados e a criação de um site para venda online, que estão sendo impulsionados pelo crescimento do setor de flores no Brasil e pelo aumento das transações comerciais online durante a pandemia do coronavírus.

Ao verificar as ameaças deste mercado, estão o aumento dos concorrentes diretos e indiretos e a situação atual de pandemia. Atualmente, muitos mercados estão oferecendo vasos e até mesmo arranjos de flores, criando novos competidores indiretos para as floriculturas. Os supermercados não entregam o mesmo pacote de valor que uma floricultura, mas conseguem vender estes produtos com um valor mais baixo no mercado de flores, por conta do seu forte poder de barganha. Isso se torna um grande risco, visto que muitos clientes buscam a comodidade em comprar tudo em um único local, aproveitando a ida ao mercado para já levar um vaso de flores para casa, por exemplo.

Além dessa ameaça existem também alguns produtores locais que serviam apenas de fornecedores para a empresa e outras floriculturas e que agora abriram um canal para vendas diretas ao cliente, principalmente no ambiente virtual, onde alcançam um maior número de pessoas. Esses fornecedores são também competidores diretos da empresa, ameaçando de forma mais preocupante sua fatia de mercado, pois, diferentemente dos supermercados, são negócios focados apenas no mercado de flores e plantas.

Por fim, o cenário atual de pandemia, que afeta todos os mercados, pode ocasionar uma diminuição das vendas da empresa, pois há muita incerteza dos clientes em períodos de crise e desemprego. Por conta disso, nessas condições de recessão econômica, muitos consumidores consideram as compras de flores como “supérfluas” desnecessárias neste momento, visto que podem precisar de dinheiro para artigos de primeira necessidade.

3.2 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), após o diagnóstico da empresa, ela terá condições de formar uma visão e uma missão. Segundo os autores, uma das principais finalidades dessas duas declarações é orientar os envolvidos no negócio, de funcionários a proprietários, passando pelos clientes e fornecedores, o que a empresa pretende realizar e para quem.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) citando Hitt, Ireland e Hoskisson (2006) apresenta que “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Ou seja, a declaração de visão é um orientador para todos os envolvidos no negócio de qual é o lugar que a empresa deseja estar no futuro. Segundo os pesquisadores, o líder estratégico mais importante do negócio, no nosso caso de estudo a proprietária da floricultura, é responsável por trabalhar com os outros para formar a visão da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) dizem ainda que “para que a empresa atinja o status futuro desejado, a declaração de visão deve estar claramente associada às condições dos ambientes externo e interno da empresa e tem de ser realizável”. A visão é a base da missão da empresa. O autor orienta que a missão define o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) citando W. J. Ducan (1999) dizem que “como a visão, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*”. A visão e a missão orientam a empresa para selecionar e implantar suas estratégias.

Todos esses preceitos teóricos sobre a declaração de visão e missão, na tentativa de melhorar a compreensão e realçar a importância dessas declarações para as pessoas impactadas pelo negócio, foram repassados para a empresária durante a entrevista. Ela informou que já trabalhou nessas declarações recentemente e que é possível encontrar a missão da empresa no espaço na ferramenta *Google Business* disponível na internet.

Em pesquisa pelo termo “Serenar Floricultura” no Google, encontra-se uma descrição da empresa, que, segundo a proprietária, é a missão da organização. A descrição diz “Somos uma Floricultura, situada no centro de São José dos Pinhais. Orgulhamo-nos de oferecer às pessoas a oportunidade de presentear seus

familiares e amigos com flores e plantas de qualidade. Oferecemos também serviços de jardinagem e plantas ornamentais, terra adubada, pedras de vários tipos, vasos e cachepôs. Nosso atendimento familiar, como aquele encontrado em pequenas lojas em cidadezinhas do interior, é o que nos diferencia. Venha conhecer! ”

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) citando A. Deutschman (2005) afirma que “as pessoas sentem o que devem fazer quando a visão da sua empresa é simples, positiva e tocante. Essas foram características observadas na declaração de missão da empresa.

Contudo, a descrição do negócio está disponível a todos que pesquisem por floriculturas na região de São José dos Pinhais. Em geral, clientes e fornecedores buscam por esses termos. A declaração de missão não está disponível e acessível facilmente aos trabalhadores da loja. Uma alternativa possível é inserir na decoração da loja elementos da missão, como frases e imagens. Além disso, reforçar a declaração em eventuais reuniões de equipe e em treinamentos e nas ações diárias dos profissionais, fundamentalmente, da proprietária da empresa que servirá de exemplo aos outros.

Dessa missão, é possível destacar, para além dos produtos e serviços que a empresa oferece também alguns valores fundamentais, como a qualidade dos produtos, serviços e atendimento. A proprietária revela que o atendimento aos consumidores, tanto na loja física, quanto nas redes sociais, busca ser o mais pessoal possível, tendo no vendedor uma pessoa que busca conversar e entender a necessidade do consumidor, com dicas e ideias, uma alternativa aos supermercados e grandes varejistas, nos quais o consumidor percorre o interior da loja sozinho com um carrinho de compras.

Embora a visão seja a base da missão da empresa, a empresária não declarou a visão para descrever o que a empresa faz. Talvez isso tenha ocorrido pelo fato da missão ser mais concreta e tangível de ser descrita. A orientação neste processo de trabalho foi de que ela, como liderança principal da empresa, pensasse a visão do negócio, o que a empresa pretende ser.

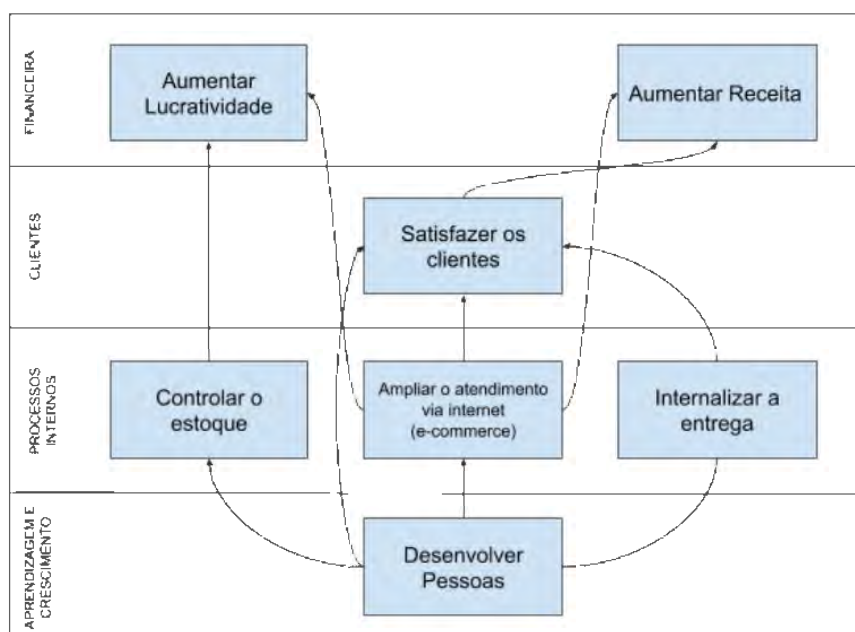
Após orientações sobre o conceito teórico dessa declaração, a visão do negócio definida pela proprietária foi: “Queremos entregar as mais belas plantas e serviços especiais para despertar nas pessoas impactadas pelo nosso trabalho os sentimentos mais nobres, como o amor, a gratidão, a fraternidade, a felicidade, a solidariedade e a amizade”.

3.3 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Kaplan (2014), o “Mapa Estratégico” facilita a aplicação do BSC nas organizações. Segundo o autor, essa ferramenta deve permitir a mensuração da criação de valor da organização. O mapa estratégico é mais amigável e torna mais simples a propagação da estratégia da organização por trazer elementos visuais das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Para criar o mapa estratégico no modelo BSC, foi definido pela proprietária da empresa, com base na análise interna e externa, e considerando todas as quatro perspectivas do BSC, os objetivos globais da organização. A FIGURA 2 apresenta o modelo gráfico do mapa estratégico e na seqüência apresenta-se a descrição dos objetivos globais e suas relações.

FIGURA 2 – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA



FONTE: O autor (2020).

Na perspectiva de crescimento e aprendizado, a estratégia global de aplicar treinamentos para a equipe operacional com o intuito de controlar o estoque, incluir o canal de vendas *e-commerce* e internalizar os processos de entrega, satisfazendo os clientes melhorando o atendimento da floricultura.

Para os processos internos, a melhoria na qualidade dos processos de vendas e pós-vendas, fruto do desenvolvimento dos trabalhadores. Como apontado

na matriz SWOT, um dos pontos fracos da empresa é a falta de controle dos estoques.

Nesse sentido, a criação de um sistema interno de controle de estoques é fator que afeta também a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, além de sua produtividade geral, evitando possíveis retrabalhos ou informações desencontradas.

Nessa perspectiva, a empresária incluiu como objetivo estratégico a implantação de um *e-commerce*, o que poderia auxiliar nos objetivos de satisfação ao cliente, que poderia contar com essa comodidade e passando a vender neste canal de comércio que tem sido cada vez mais procurado, principalmente nesse momento de pandemia. Esse seria um elemento importante para o impacto no objetivo de receita. Além disso, pretende-se internalizar o processo de entrega ou alguma alternativa de melhoria nesse serviço que é fundamental ao negócio e para a satisfação dos clientes.

Sobre a perspectiva de clientes, a comodidade das compras online, possibilitada pela criação do *e-commerce* e de um serviço de entrega pontual e que garanta a entrega segura do produto durante o transporte, gera-se uma percepção de qualidade frente ao consumidor, o que forma vínculos duradouros entre empresa e o cliente.

Por fim, a perspectiva financeira traz dois pontos resultantes das estratégias propostas nas demais perspectivas: aumento das vendas e da lucratividade. Todos estes fatores são produtos de outras medidas, como a criação de um site para vendas (*e-commerce*), implantação de um sistema e de processos de controle de estoques, definição de treinamentos para equipe e controle da qualidade das entregas.

3.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INDICADORES

O desmembramento dos objetivos globais fez emergirem estratégias específicas para cada setor de forma a tornar a ação operacional concreta. Sobre o crescimento nas vendas, a análise SWOT aponta que o aumento da demanda por pedidos via aplicativos de mensagem e redes sociais, sobretudo durante a pandemia, na qual muitas pessoas foram impelidas pelo isolamento a utilizar os

serviços de comércio eletrônico, indica que a criação de um site específico voltado ao *e-commerce* é uma das ações estratégicas fundamentais.

Com a disposição deste portal, a empresa poderia elevar as vendas da floricultura, seja para presentes, uso próprio ou até mesmo para pedidos de orçamentos de serviços de jardinagem.

Após análises baseadas nos aspectos internos da empresa e também sobre o ambiente na qual ela está inserida, foram criados os *scorecards* individuais para cada área específica dentro das perspectivas do BSC.

Dentro da perspectiva financeira, de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e conhecimento foram definidas metas, ações e indicadores para melhor compreensão do que precisará ser executado na empresa, considerando a visão técnica e complexa do trabalho, abrangendo a visão da equipe no que precisa melhorar com vista aos pontos fortes e fracos elencados na análise SWOT, além de considerar seu fator mais importante na caminhada de construção desta matriz: seus clientes.

Com os consumidores no foco do planejamento, os *scorecards* mostram como a empresa pode agir para melhorar o seu atendimento, aumentando suas vendas e sua lucratividade. Aumentando seu nível de serviço, a empresa pode se tornar mais competitiva em um mercado disputado regionalmente.

Além de implantar um serviço próprio de entregas, o principal ponto é a importância da criação de um site formal de vendas, considerando a situação na expansão do canal de vendas online no Brasil, que foi fortemente impulsionado pela necessidade de isolamento social imposta pela pandemia. Torna-se essencial que a empresa crie e disponibilize um portal de *e-commerce* para seus clientes, dando todo o suporte necessário, seja por telefone ou mensagens (ex.: *WhatsApp*, e-mails e mensagem direta em redes sociais).

A seguir, os *scorecards* elaborados pelo autor em conjunto com a proprietária da empresa.

QUADRO 2 – SCORECARDS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivos Estratégicos	Metas	Ações Setoriais	Indicadores
Aumentar Receita	Aumentar as vendas mensais de presentes, produtos de decoração e jardinagem em 15%.	Oferecer descontos para pagamentos à vista. Desenvolver relacionamentos com produtores locais.	Receita bruta mensal. Margem líquida = $(\text{lucro líquido} / \text{receita líquida}) \times 100$;
Aumentar Lucratividade	Aumentar a margem líquida mensal em 30% até dezembro de 2021.	Ofertar descontos aos consumidores que adquirirem produtos por encomenda.	

FONTE: o autor (2020)

QUADRO 3 – SCORECARDS DA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivos Estratégicos	Metas	Ações Setoriais	Indicadores
Satisfazer os clientes	<p>Aumentar o número de opiniões positivas ao mês para 100% até dezembro de 2021.</p> <p>Aumentar em 50% o número de clientes atendidos mensalmente em canais online em até 10 minutos até agosto de 2021.</p> <p>Garantir que 100% das entregas mensais sejam feitas no prazo até junho de 2021.</p> <p>Dobrar o número de seguidores totais até dezembro de 2021.</p>	<p>Contratar empresa para treinamento em vendas digitais e treinar toda a equipe de vendas em atendimento nas redes sociais (<i>Whatsapp, Facebook e Instagram</i>).</p> <p>Implementar um sistema de controle de entrega.</p> <p>Criar promoções de fidelização, com cartões fidelidade, sorteios, etc.</p> <p>Criar campanhas na loja e nas redes sociais com apelo ao que é realizado pela loja em termos de sustentabilidade.</p> <p>Apresentar aos consumidores os processos da loja e os investimentos feitos em redução de desperdício.</p>	<p>Nº Opiniões positivas de clientes mensais/ total de opiniões mensal;</p> <p>Nº de clientes atendidos online mensalmente (Facebook, Instagram, Whatsapp e Site) em até 10 minutos ao mês / total de atendimentos no mês;</p> <p>Nº de seguidores nas principais redes sociais (Facebook, Instagram) em dezembro de 2021 / Nº de seguidores atuais.</p> <p>Nº de entregas mensais no prazo / total de entregas mensais;</p>

FONTE: o autor (2020)

QUADRO 4 – SCORECARDS DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS

Objetivos Estratégicos	Metas	Ações Setoriais	Indicadores
<p>Ampliar o atendimento via internet</p> <p>Controlar o Estoque</p> <p>Internalizar a entrega</p>	<p>Aumentar pedidos mensais via plataforma online em até 20% do total de pedidos até dezembro de 2021.</p> <p>Cadastrar 100% os produtos no sistema de estoque até dezembro de 2021.</p> <p>Entregar 100% dos pedidos mensais no prazo até dezembro de 2021.</p> <p>Aumentar a capacidade total de armazenamento refrigerado em 50% até dezembro de 2021.</p>	<p>Aumentar o número de opções de meios de pagamento online, indo além da transferência bancária, venda digitada e máquina de cartão.</p> <p>Criar um site de vendas online e integrado com o controle de estoque, de modo a aperfeiçoar o processo de vendas e expandir o mercado para a região metropolitana de Curitiba.</p> <p>Contratar empresa para desenvolvimento da plataforma e-commerce.</p> <p>Contratar a empresa PicPay para pagamentos online.</p> <p>Investir em anúncios que aumentem o tráfego de clientes para o novo site de vendas online e para as redes sociais.</p> <p>Criar um processo informatizado de controle de estoque que permite a importação dinâmica da nota de entrada, cadastro dos preços e que também controle a saída após uma venda. (deve suportar integração com a plataforma e-commerce)</p> <p>Contratar empresa para desenvolvimento de um sistema de controle de estoque integrado com o caixa (pdv) e com o e-commerce.</p> <p>Ofertar descontos para encomendas maiores do que sete dias para entrega;</p> <p>Comprar Refrigerador.</p> <p>Criar um processo de entregas próprio</p> <p>Contratar entregador</p> <p>Adquirir moto e customizar com as cores e logotipo da loja e Adquirir uniforme para entregador</p>	<p>Nº de pedidos realizados na plataforma e-commerce / Total de pedidos;</p> <p>Nº de produtos cadastrados no sistema / total de produtos;</p> <p>Nº de entregas mensais sem problema (atraso, avaria de mercadoria, etc) / total de entregas mensais;</p> <p>Capacidade atual de armazenamento (em litros) / Capacidade de armazenamento em dezembro de 2021;</p>

FONTE: o autor (2020)

QUADRO 5 – SCORECARDS DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO

Objetivos Estratégicos	Metas	Ações Setoriais	Indicadores
Aumentar Capacitação da Equipe	<p>Aumentar para 5% o tempo investido mensalmente em treinamento.</p> <p>Aumentar em 50% o número de ideias mensais implementadas;</p>	<p>Contratar consultoria especializada no setor de floricultura para elaborar e entregar um treinamento específico para a empresa.</p> <p>Estabelecer mecanismos de discussão (<i>brainstorming</i>) e coleta de ideias dos funcionários para melhoria;</p>	<p>Nº de horas de treinamento mensal / total de horas de trabalho mensal;</p> <p>Nº de ideias de melhoria implementadas / total de ideias apresentadas.</p>

FONTE: o autor (2020)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a aplicação do *Balanced Scorecard*, foi possível estabelecer, mesmo num pequeno negócio, uma orientação estratégica, um alinhamento entre as ações práticas de cada área da empresa de forma coerente com o posicionamento definido pela empresária. Essas ações setoriais, encadeadas de forma lógica e integrada com os objetivos estratégicos podem ser monitoradas por meio de indicadores, permitindo sua análise e correções do trajeto da atividade empresarial.

O planejamento estratégico proposto neste trabalho de intervenção, com base no *Balanced Scorecard*, proporcionará à empresa Serenar Floricultura, em relação à perspectiva financeira, o aumento de sua lucratividade, a partir do resultado do conjunto de ações estratégicas propostas.

A principal delas, com o objetivo de acompanhar o crescimento do mercado virtual, impulsionado pela pandemia e pelo consequente isolamento social, é o desenvolvimento de uma plataforma de vendas virtual. Com o novo site, a empresa será capaz de atender as necessidades do seu público enquanto otimiza o tempo de seus funcionários com um processo de vendas no qual não há a intervenção de um funcionário até o fechamento do pedido.

Na perspectiva de clientes, a análise situacional da empresa indicou que a qualidade do serviço de entregas é importante no cenário atual, permitindo que a empresa padronize seus processos e possa entregar uma imagem de segurança e um ótimo atendimento ao cliente, elevando o número de vendas para novos clientes e mantendo boa parte de seus clientes habituais. Além disso, com a criação do site para e-commerce, a floricultura abre novas possibilidades para atender não só os clientes da região, mas também consumidores de cidades próximas, com destaque para a grande Curitiba.

No que concerne aos processos internos, o foco é o treinamento e a melhoria no processo de atendimento, criando padrões de qualidade. Para a gestão, é importante que seus colaboradores estejam sempre alinhados às principais estratégias da empresa. Para melhorar o atendimento ao cliente, se torna fundamental que o atendente conheça as melhores formas de trabalho nesta área, além de conhecer profundamente quais são os objetivos da empresa. Para isso, o papel da proprietária como liderança da empresa é fundamental, observando e

corrigindo todo o processo, desde a entrada do cliente na floricultura ou no site e redes sociais, até o momento em que o produto é entregue.

Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento tem por foco o treinamento e gestão dos processos, visto que o investimento no preparo da equipe tem relação direta com a qualidade do atendimento, seja ele presencial ou virtual.

REFERÊNCIAS

- ASN. Pequenos Negócios já representam 30% do PIB brasileiro. <Disponível em: <http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-pib-brasileiro,1fadf044e4991710VgnVCM1000004c00210aRCRD> /> Acesso em 01 de agosto de 2020.
- BARROS, O. J. E.; WANDERLEY, C. A. Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível. In: Revista Contabilidade & Finanças, v. 27, n. 72, p. 320-333, set./dez. 2016
- Costa, M. L. R. da, Giani, E. G. de S., & Galdamez, E. V. C. (2019). Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas. *Sistemas & Gestão*, 14(1), 131-141. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505>
- DAMASCENO, V. S.; ABREU, Y. V. Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL. In: INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 19, n. 3, p. 503-514, jul./set. 2018
- DATASEBRAE. Sobrevivência das empresas. <Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> /> Acesso em 01 de agosto de 2020.
- FERREIRA, E. P., GRUBER, C., MERINO, E. A. D., MERINO, G. S. A. D., & VERGARA, L. G. L. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. In: Gestão & Produção, São Carlos, v. 26, n. 2, e3147, 2019.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. E. Administração estratégica. São Paulo: Thompson, 2011.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10.ed., 7ª reimp. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David A. “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, Harvard Business School Press, 2004.
- FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C; MACHADO, M. J. C. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. In: Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 4, p. 381-392, jul./ago. 2014
- MASCARENHAS, Rosely Aparecida Dias; RUSSO, Suely Miyuki Enomoto;
MASCARENHAS, Carlos Cezar de. Planejamento Estratégico: Uma ferramenta de gestão para as Micro e Pequenas Empresas. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2010.
- R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, e M. A. Hitt, Understanding Business Strategy, Cincinnati: Thomson South-Western, 2006.
- SANTOS et al. Perfil dos consumidores de produtos ornamentais no município de Santa Maria/RS. In: Revista do Centro do Ciências Naturais e Exatas, - UFSM, Santa Maria, v. 13 n. 13, p. 2644- 2651, ago/2013.

SANTOS, M. A. R.; SALOMON, V. A. P.; MARINS, F. A. S. Analytic network process and balanced scorecard applied to the performance evaluation of public health systems. In: Pesquisa Operacional, v. 35(2), p. 353-361, 2015

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Anais..., Salvador, Bahia.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 1, p. 34-50, 2007

YOSHIKUNI, A. C.; ALBERTIN, A. L. IT-Enabled dynamic capability on performance: an empirical study of BSC model. In: Revista de Administração de Empresas, v. 57, n. 3, p. 215-231, mai./jun. 2017

ZIZLAVSKY, O. The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. In: Journal of Technology Management & Innovation, v. 9, n. 3, p. 210-222, 2014

W. J. Duncan, 1999, Management: Ideas and Actions, Nova York: Oxford University Press, p. 122-125.